



Clara Fabrizi Pinto

**Negociação e envolvimento dos meios culturais
no Departamento de OEM da Teka Portugal, S.A.**

Clara Fabrizi Pinto

**Negociação e envolvência dos meios culturais no
Departamento de OEM da Teka Portugal, S.A.**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Maria Ramalheira, do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

o júri

Presidente

Prof. Doutor Reinaldo Francisco da Silva

Professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Arguente

Prof.^a Doutora Zélia Maria de Jesus Breda

Professora auxiliar da Universidade de Aveiro

Orientadora
(UA)

Prof.^a Doutora Ana Maria M. Pinhão Ramalheira

Professora auxiliar da Universidade de Aveiro

palavras-chave

Negociação; comunicação; relações interculturais

resumo

O presente documento consiste num Relatório de Estágio, realizado no âmbito da unidade curricular Dissertação/Estágio/Projeto, afeta ao Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, da Universidade de Aveiro (MLRE).

Este relatório incide sobre uma descrição e uma análise crítica do trabalho realizado durante o Estágio Curricular que realizei, ao longo de seis meses, no Departamento de OEM (Original Equipment Manufacturer) da Teka Portugal, S.A., em Ílhavo. O objetivo principal das tarefas de que fui incumbida prendeu-se com uma otimização da informação de âmbito comercial que envolve todo o processo de venda OEM. Na realização deste trabalho, foram muito úteis os conhecimentos teóricos e práticos que adquiri ao longo dos cursos de Licenciatura e de Mestrado em Línguas e Relações Empresariais na Universidade de Aveiro.

keywords

Negotiation; communication; intercultural relationship

abstract

The present document is an internship report concerning the final work of the mastership in Languages and Business Relations, of the University of Aveiro.

This report intends to provide a critical analysis of the tasks I have undertaken and the work performed during the six months training I accomplished in the OEM (Original Equipment Manufacturer) department of Teka Portugal, S.A. in Ílhavo. The main purpose of the tasks I was delegated, was optimizing the negotiation information concerned in the OEM sales process. The theoretical and practical knowledge acquired during the courses of Bachelor and Masters in Languages and Business Relations at the University of Aveiro were crucial to the development of this project.

agradecimentos

A realização deste Relatório de Estágio contou com importantes incentivos sem os quais não teria conseguido redigir este documento, que considero um marco muito importante na minha formação académica.

Aproveito este espaço para apresentar os meus agradecimentos a quem tanto me apoiou no final desta etapa tão especial da minha vida.

À Professora Doutora Ana Maria Ramalheira, que me orientou no decorrer do Estágio e tanto me apoiou na realização deste Relatório, pela sua preocupação em ajudar-me a escolher as melhores técnicas de trabalho e por partilhar comigo conhecimentos que me foram cruciais para o desenvolvimento deste documento, que ambiciono ser digno da qualidade da sua orientação.

À Universidade de Aveiro e aos seus docentes pela excelente formação que me proporcionaram ao longo dos cinco anos em que frequentei esta instituição exemplar a todos os títulos.

À Senhora Engenheira Anabela Teixeira, minha Supervisora na empresa, que sempre se mostrou disponível para me acompanhar e aconselhar, transmitindo-me preciosos saberes e experiências, que me serão muito úteis para o meu futuro profissional.

À Teka Portugal, S.A., empresa que me acolheu para a realização do Estágio curricular final de mestrado. Agradeço pelo apoio prestado e pela oportunidade de ter tido o meu primeiro contacto com o mundo empresarial numa empresa tão prestigiada.

Por último, manifesto um sentido e profundo agradecimento aos meus pais, pelo apoio incondicional ao longo do meu percurso académico e pelos princípios e valores subjacentes à educação que me deram.

Índice Geral

Índice das figuras.....	ix
Índice das tabelas.....	ix
Índice dos anexos.....	ix
Índice de siglas e abreviaturas.....	xi
1. O Estágio Curricular na Teka Portugal, S.A.	13
1.1. Apresentação da Teka Portugal, S.A.	15
1.1.1. Missão.....	16
1.2. Funcionamento do Departamento de OEM da Teka Portugal, S.A.	18
2. Desenvolvimento do Estágio	24
2.1. Tarefas.....	24
2.1.1. Atualização da base de dados de clientes OEM.....	24
2.1.2. A base de dados informáticos da Teka.....	27
2.1.3. Otimização da informação de âmbito negocial	28
2.1.4. Mudança na organização de conteúdos do Departamento de OEM ...	30
2.1.5. Utilização de uma linguagem técnica uniforme.....	30
2.1.6. Apoio burocrático no âmbito das negociações	33
2.1.7. Reestruturação do Departamento de OEM e mudança de supervisor.	33
2.2. Projetos.....	34
2.2.1. Estudo sobre formas de comunicar e diferenças culturais em negociações do Departamento de OEM.....	35
2.2.1.1. Idiomas utilizados no Grupo Teka.....	36
2.2.1.2. Diferenças culturais na negociação.....	38
2.2.2. Criação de Guias de negociação interculturais na Teka Portugal, S.A.....	53
Considerações finais	55
Bibliografia.....	57
Anexos.....	59

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma da Teka Portugal, S.A. (em atualização).....	18
Figura 2 - Peso das vendas OEM da Teka Portugal, S.A., no grupo.....	19
Figura 3 - Processo de negociação OEM.....	20
Figura 4 - Micro-ondas TMW 18 BI.....	31
Figura 5 - Exaustor CNL2 2002.....	32
Figura 6 - Gaveta de aquecimento CPEL15.....	32
Figura 7- Mapa de países com que o Departamento de OEM da Teka Portugal tem contacto.....	37
Figura 8 - Culturas de baixo e alto contexto em clientes OEM da Teka Portugal, S.A.	40
Figura 9 - Seis dimensões culturais de Hofstede	45
Figura 10 - Esquema de interpretação dos valores das dimensões culturais para a Itália.....	49

Índice de Tabelas

Tabela 1- Valores das dimensões culturais para países que mantêm relações comerciais com o Departamento de OEM da Teka Portugal, S.A.....	48
Tabela 2- Cuidados a ter no âmbito de uma negociação dependendo do índice apresentado para cada dimensão.....	50

Índice de Anexos

Anexo A- Quadro de Abreviaturas para os produtos OEM da Teka Portugal, SA.....	59
Anexo B- Documento base criado para propostas.....	63
Anexo C- Guia de negociação Intercultural – Itália.....	65
Anexo D- Plano de Estágio.....	69

Índice de siglas e abreviaturas

OEM: Original Equipment Manufacturer

MAQ: Minimum Annual Quantity

MOQ: Minimum Order Quantity

I&D&I: Investigação e Desenvolvimento e Inovação

USA: United States of America

UK: United Kingdom

1. O Estágio Curricular na Teka Portugal, S.A.

Este relatório espelha um conjunto de atividades que realizei ao longo de cinco meses no Departamento de “Original Equipment Manufacturer”¹ (OEM) da Teka Portugal, S.A., no âmbito do Estágio Curricular afeto ao Mestrado em Línguas e Relações da Universidade de Aveiro (MLRE).

Este Estágio, efetuado no quadro da unidade curricular Dissertação/Projeto/Estágio, a última do plano curricular do referido curso de Mestrado, permitiu-me adquirir competências e conhecimentos num meio empresarial, facilitando assim uma futura entrada no mercado de trabalho.

A oportunidade de realizar um tirocínio no Departamento de OEM da Teka Portugal, S.A. contribuiu de forma muito produtiva para a minha formação profissional, na medida em que me foi facultada a possibilidade de pôr em prática os variados conhecimentos e competências que adquiri ao longo da minha formação universitária. Constituiu ainda uma mais-valia para a minha formação poder entender qual o papel dos clientes nos processos de negociação e de que forma estes são organizados e realizados, tendo em consideração as diferentes origens culturais do parceiro em questão.

Entre as numerosas e diversas tarefas que logrei desenvolver na Teka Portugal, S.A. destacam-se as seguintes:

- No âmbito do apoio à organização da base de dados do Departamento de OEM:
 - recolha, compilação, organização, sistematização, uniformização e atualização da informação técnica e comercial sobre famílias e referências de produtos OEM das diversas fábricas do grupo;
 - recolha, compilação, organização, sistematização e uniformização da informação sobre dados de clientes e marcas OEM das diversas fábricas do grupo;

¹ Fabricação de produtos não destinados para a venda direta ao consumidor, que são comprados por empresas que os colocam à venda com a sua marca.

- manutenção e atualização do status de propostas, listas de preços e sobrecustos em relação aos preços Teka, em vigor nos diversos clientes OEM do grupo.
- No âmbito do apoio ao responsável OEM na planificação de ações de negociação:
 - preparação de propostas OEM em formato uniforme, para aprovação final pelos gestores dos Departamentos de I&D&I e OEM;
 - apoio ao pré-cálculo de custos e preços de variantes OEM, para aprovação final pelos gestores dos Departamentos de I&D&I e OEM;
 - recolha e compilação de dados dispersos por variados sistemas, para informação de suporte à decisão.
- No âmbito do apoio às comunicações com clientes:
 - envio de informações urgentes a clientes OEM, com prévia aprovação dos gestores do Departamento de I&D&I e/ou OEM.

O presente Relatório encontra-se estruturado em quatro partes.

Na primeira parte, procederei à apresentação da Teka Portugal, S.A., que acolheu o meu Estágio Curricular.

Na segunda parte, procederei à descrição das tarefas que desenvolvi ao longo do Estágio, travejando-as teoricamente (em função dos conhecimentos que adquiri no decurso da minha formação universitária) e demonstrando em que medida é que constituíram uma mais-valia para a minha formação e concomitante crescimento profissional.

Na terceira parte deste Relatório, apresento os projetos em que participei ativamente ao longo do Estágio e qual foi o contributo dos mesmos para a melhoria dos processos de negociação e organização laboral na Teka Portugal, S.A.

Por último, tecerei um conjunto de considerações finais, em que farei um apanhado crítico dos conhecimentos e das competências que adquiri ao longo do

Estágio, reflectindo sobre o impacto que tiveram, ou irão ter, quer no âmbito da minha própria formação profissional, quer no âmbito do desenvolvimento do Departamento na empresa a que estive ligada.

Na parte final deste relatório, serão também apresentados em anexo alguns documentos de apoio à compreensão dos conteúdos constantes do longo do documento.

1.1. Apresentação da Teka Portugal, S.A.

A Teka é um grupo multinacional de origem alemã, fundado em 1924, que emprega cerca de 5.000 pessoas em todo o mundo. Tem um volume anual de negócios de mais de 800 milhões de euros. A marca Teka é das mais importantes do mundo no fabrico de lava louças, eletrodomésticos de encaixe e na produção de contentores em aço inoxidável.

O grupo Teka é fruto de uma *joint venture*, nos anos 20, de duas importantes famílias alemãs de industriais, cujo objetivo era dar início à produção do lava-loiça em aço, que na época era um novo produto para cozinha. Na sequência da excelente reputação que os lava-loiças Teka ganharam no mercado, tornando-se numa imagem de marca, surgiu a oportunidade de alargar os ramos de negócio da empresa a outros equipamentos para cozinha e casa de banho, contentores em aço inoxidável, esmaltado e eletrónica, destinados quer ao uso doméstico, quer ao profissional.

O grupo Teka conta hoje com cerca de 29 fábricas e 75 empresas dispersas por 35 países.

A Teka Portugal S.A. foi constituída em 1978, tendo como a atividade inicial a produção de lava-loiças em aço inox.

Devido ao constante crescimento desta imagem de marca, os ramos de negócio da empresa em Portugal foram rapidamente alargados. Foram entretanto desenvolvidos novos projetos em parceria com a Universidade de Aveiro que

contribuíram para intensificar a boa a imagem da Teka Portugal no mercado. Esta imagem passa pela evidência dos conceitos de modernidade, desenvolvimento e inovação.

A Teka Portugal é uma empresa que está em constante crescimento no mercado. Aposta fortemente na otimização dos meios tecnológicos e na qualificação dos seus colaboradores de forma a garantir uma resposta verdadeiramente competitiva num mercado cada vez mais forte ao nível global.

Para além de ser uma mais importantes unidades fabris do grupo (detém um peso de 10%), a Teka Portugal é uma das maiores empresas da região centro, empregando cerca de 400 trabalhadores e tendo por área fabril e comercial cerca de 20.500m².

Atualmente, cerca de 50 clientes de diferentes países compram eletrodomésticos à Teka Portugal.

O Departamento de OEM é um dos Departamentos com mais importância na Teka Portugal, pelo facto ser responsável pela produção de equipamentos para mais de 40 marcas ao nível internacional, detendo assim uma grande parte do valor de faturação da empresa. Esta tem sido uma aposta constante neste setor, que conta com cada vez mais clientes estrangeiros que confiam a produção dos seus equipamentos à Teka de Ílhavo.

1.1.1. Missão

A missão principal da Teka Portugal é satisfazer o mais possível as partes envolvidas no negócio: os clientes, os colaboradores, os sócios, a comunidade e o meio ambiente. A Teka Portugal assume-se como uma empresa multisserviços, multiproduto, multimarca.

Trata-se de uma empresa multisserviços, organizada em «profit-centers», que fabrica e distribui eletrodomésticos de encastre, nomeadamente micro-ondas, fornos de vapor, exaustores e gavetas de aquecimento. Para além dos

equipamentos produzidos na fábrica de Ílhavo, a Teka Portugal comercializa outros produtos importados das diversas fábricas do grupo: placas, máquinas de lavar a loiça, máquinas de lavar a roupa, frigoríficos, lava loiças e misturadores.

Na área industrial, a Teka Portugal quer ser reconhecida como fornecedor preferencial de diversos produtos de alta qualidade, com um elevado nível de serviço ao cliente. Como vantagem competitiva, aposta em:

- Flexibilidade dos seus meios produtivos e humanos;
- Investimentos contínuos em meios de fabrico, sistemas de suporte e no aumento de *know-how* dos recursos humanos.
- Procura contínua de atividades com valor acrescentado, investindo fortemente no desenvolvimento de novos produtos/aplicações.

Com o objetivo principal de ultrapassar as expectativas dos clientes, no que se refere aos produtos e serviços oferecidos, na área comercial, a Teka Portugal tem desenvolvido atividades em vários setores, apostando nas seguintes áreas:

- Elevada atenção no serviço ao cliente;
- Procura da melhoria contínua na relação direta com o cliente, em termos de Desenvolvimento de Produto, Logística e Apoio ao Cliente, dado ser este que sustenta a atividade da empresa.

A Teka é uma empresa multiproduto, graças à sua estrutura flexível e à sua organização por «profit-centers». Pretende oferecer produtos e/ou serviços distintos, nas áreas dos produtos fabricados e mercadoria. Mantém ainda uma procura contínua de novas atividades.

A Teka é uma empresa multimarca, na medida em que não fabrica só para empresas e marcas do grupo Teka, mas também para outras marcas e empresas.

1.2. Funcionamento do Departamento de OEM da Teka Portugal, S.A.

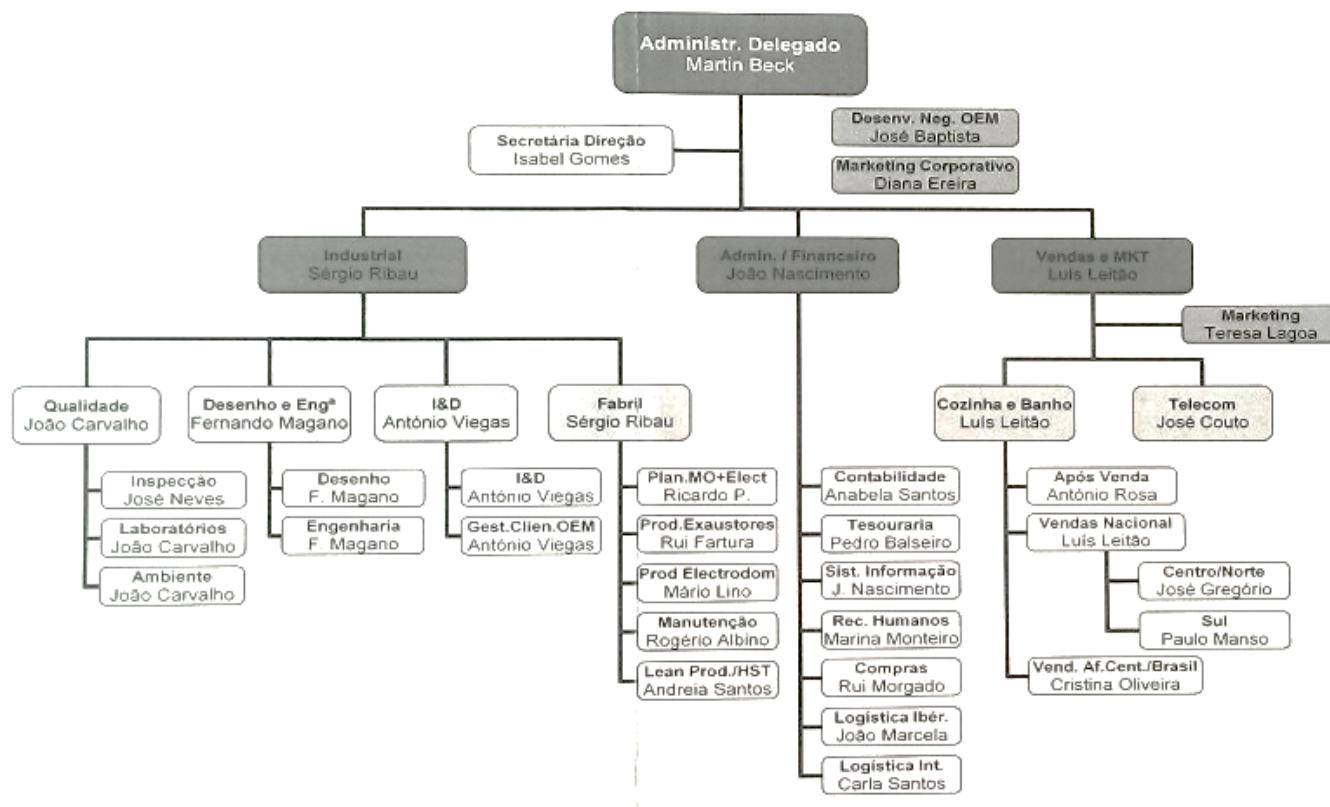


Figura 1- Organograma da Teka Portugal, S.A. (em atualização¹)

O Departamento de OEM da Teka Portugal, S.A., é responsável por uma parte significativa das vendas internacionais do grupo, representando cerca de 30% de peso no lucro total OEM. Este Departamento é responsável por toda a envolvente do negócio OEM da empresa, que abrange diversas tarefas, nomeadamente:

- Estudos de mercado;
- Angariação de clientes;
- Gestão da comunicação com clientes e parceiros OEM;
- Negociação e elaboração de propostas;

¹ Em atualização por reestruturação do Departamento de OEM

- Comunicação com os diversos Departamentos da empresa responsáveis pelo desenvolvimento de produto, logística, produção e qualidade.

Como se pode verificar no gráfico que se segue, no setor da produção de micro-ondas, fornos a vapor, exaustores e gavetas de aquecimento, a Teka Portugal assume uma enorme importância para o negócio OEM do grupo.

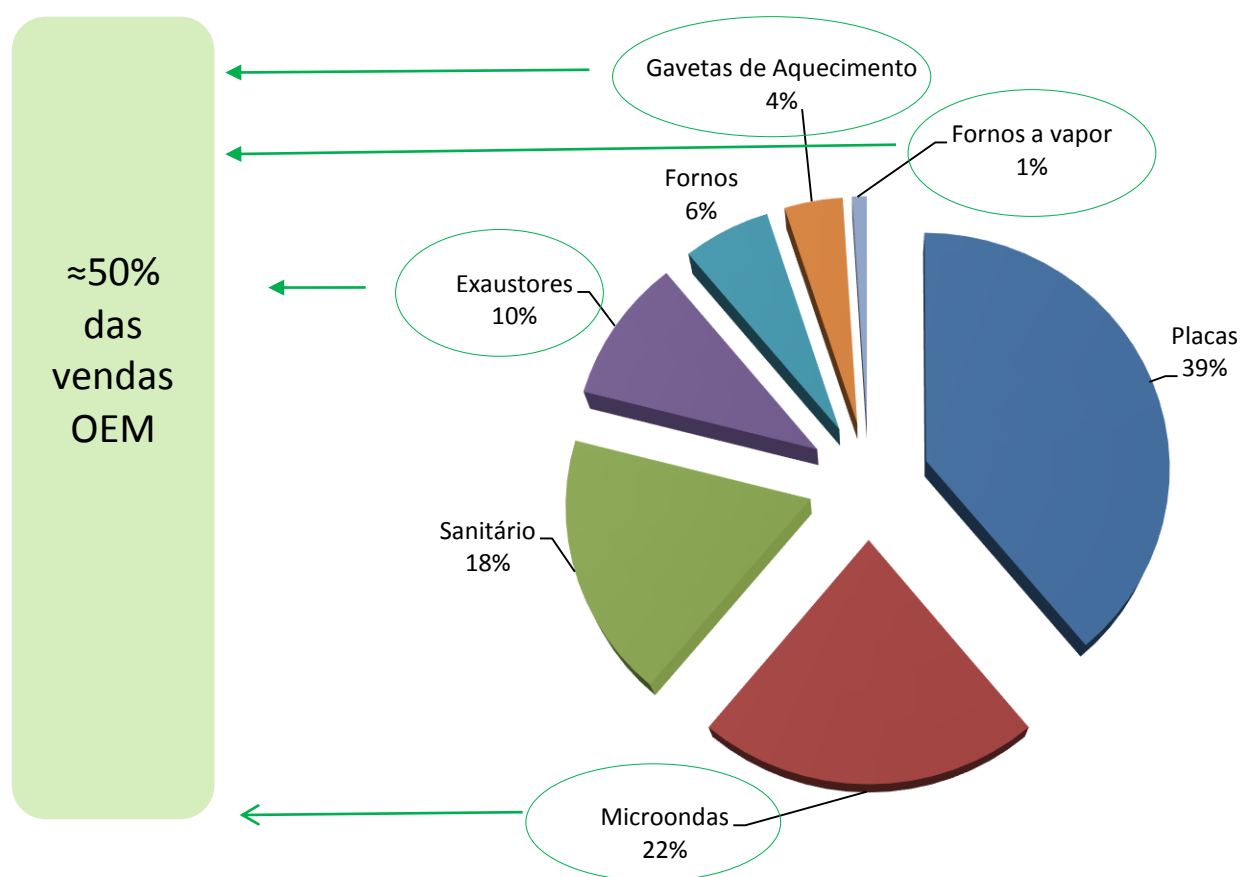


Figura 2 – Peso das vendas OEM da Teka Portugal, S.A., no grupo

Durante a realização do Estágio constatei que as vendas OEM dependem de um processo de negociação complexo, que exige a compreensão de diversas variáveis. Descrevo no diagrama abaixo uma demonstração deste processo, baseando-me nos conhecimentos práticos que adquiri ao longo do Estágio:



Figura 3- Processo de negociação OEM

Considero que estas seis fases descrevem de uma forma genérica o processo de OEM. Cada uma delas tem os processos próprios e funciona em articulação estreita com Departamentos diferentes da empresa. Este processo aplica-se à fase inicial de um negócio OEM:

- **Identificação de potenciais clientes:** a identificação de potenciais clientes passa por uma análise cuidada do mercado de marcas e fabricantes de eletrodomésticos. As visitas a feiras na área dos eletrodomésticos, incluindo os de cozinha, são uma importante ferramenta de negócio da Teka Portugal, S.A. Este procedimento permite à empresa fazer novos contactos, atualizar-se relativamente à situação do mercado e fazer análises de oportunidades.
- **Identificação das necessidades do cliente:** na generalidade dos casos, são comunicados ao cliente os tipos de produto que a fábrica oferece e, posteriormente, o cliente comunica quais as especificações que o produto que pretende deverá ter. Esta fase do processo é caracterizada por um estudo de índole mais técnica, em que se procede a uma análise cuidada das exigências que o parceiro solicita, para posteriormente se fazer uma

proposta consentânea com as suas necessidades, que permita que o cliente fique com uma boa imagem da empresa logo após os primeiros contactos. As necessidades do cliente variam obviamente de país para país. As diferenças na procura são principalmente influenciadas pelas seguintes características de produto:

i) Capacidade: esta característica verifica-se principalmente nos fornos. Existem culturas que dedicam grande parte do seu dia a cozinhar, dando muita importância às refeições em família, nomeadamente às festas religiosas, que requerem cozinhar em grandes quantidades. Tem-se verificado por isso que os clientes provenientes destes países optam por produtos com maior capacidade, pois os agregados familiares são geralmente maiores. Nos países em que a cultura culinária não é tão forte, opta-se maioritariamente por produtos mais simples, mais pequenos, decorativos e que não ocupem muito espaço na cozinha.

ii) Tipo de ligação e frequência elétrica: a Teka deve adaptar os seus produtos ao tipo de tomada elétrica e frequência em Hz utilizada em determinado país.

- **Negociação e apresentação de propostas:** com base em informações organizadas em documentos internos à empresa (alguns elaborados ao longo do meu Estágio), é feito um estudo de custos de produção e de especificações de produtos base da marca Teka, por forma a apresentar a melhor proposta ao cliente. A negociação, que começa a ser feita depois de apresentada uma primeira proposta, envolve aspetos diversos, como o preço, a distribuição, os termos de pagamento, as quantidades mínimas de encomenda, entre outros. Esta tarefa é muitas vezes a mais complexa do processo, pois envolve comunicação com realidades de negócio diferentes, devido à diversidade entre culturas, para além de eventuais barreiras linguísticas.
- **Produção de amostras:** esta é uma etapa importante no processo de venda OEM, pois é responsável pela criação do protótipo final acordado entre o fabricante e o cliente. O envio das amostras é uma ação determinante da

decisão final do cliente, que será influenciada pelo seu nível de satisfação, após ter feito uma análise cuidada do produto e da sua qualidade. Nesta fase é muito importante a comunicação entre o Departamento de OEM e o Departamento de Investigação e Desenvolvimento, responsável pelo desenho dos produtos, visto que os clientes requerem produtos com detalhes específicos que devem ser respeitados na íntegra. A comunicação eficaz entre os dois Departamentos tem um papel importante no resultado final do produto, e consequentemente na satisfação do cliente.

- **Aprovação:** depois de enviadas amostras ao cliente, o produto é analisado pelo mesmo e posteriormente aprovado ou reprovado. Há casos em que, após visualização da amostra, o cliente pretende introduzir alterações no produto. Nesta eventualidade, procede-se às alterações e/ou ajustes necessárias no sentido de satisfazer as pretensões do cliente.
- **Produção:** nesta fase, produz-se uma quantidade mínima de produto, ponderada na fase de «Negociação e apresentação de propostas». O artigo final implica uma comunicação eficaz entre a produção e os outros departamentos envolvidos, nomeadamente: Departamento de Investigação e Desenvolvimento; Departamento de Qualidade e Departamento de Logística.

Após a produção existe uma constante necessidade de acompanhamento do cliente e das suas necessidades, visto que o mercado de eletrodomésticos é influenciado pela evolução tecnológica. Os clientes procuram cada vez mais produtos competitivos, que respondam cabalmente à procura do mercado de consumo doméstico. Na generalidade dos casos, este acompanhamento é feito por via do correio eletrónico, devido à facilidade de comunicação e à possibilidade de aceder a todas as informações partilhadas entre a empresa e o cliente com uma simples pesquisa do histórico do diálogo.

Atualmente o Departamento OEM da Teka Portugal, S.A. conta com uma lista de cerca de 30 países com que mantêm contacto comercial: Alemanha, Áustria, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Colômbia, Coreia do Sul, Dinamarca, Egito,

Eslovénia, Espanha, EUA, França, Holanda, Hong Kong, Irão, Itália, Jordânia, Nova Zelândia, Paquistão, Polónia, Reino Unido, Rússia, Singapura, Suécia, Tailândia, Taiwan, Turquia, etc.

2. Desenvolvimento do Estágio

2.1. Tarefas

2.1.1. Atualização da base de dados de clientes OEM

A primeira atividade que me foi concedida na empresa foi a da atualização dos custos de produção em todos os produtos OEM que a Teka comercializa, de forma a criar um documento completo e fiável que servisse de base ao cálculo de propostas inteligentes. A existência de um documento com informações de custo e respetivas margens de lucro constitui uma ferramenta muito importante para fazer o cálculo certo de propostas de preço aos clientes. Se esta informação não estiver organizada, poderão ocorrer erros de cálculo que se repercutirão negativamente nos lucros da empresa. O documento em apreço reúne todos os clientes OEM e organiza para cada um deles todos os produtos que a empresa comercializa ou que estão em fase de negociação. Cada produto é classificado na respetiva família, designadamente: Micro-ondas, Fornos a Vapor, Gavetas de Aquecimento, Exaustores e TV's.

Dentro de cada família existe uma subfamília que diz respeito às especificações gerais do produto, nomeadamente: Capacidade, Tamanho, Painel de controlo (mecânico, eletrónico ou touch-control) e Funções básicas (com grill/ sem grill/ combinado, exemplificando o caso dos micro-ondas). Para cada item existe um conjunto de informações destinadas ao cliente: códigos de artigo, descrição, estado do artigo (classificado por ativo, em fase de proposta, inativo ou descontinuado), preço e informações de logística (MAQ e MOQ). Foi escolhida esta forma de organização por dois motivos principais:

- por se tratar de um documento utilizado para enviar a lista de preços aos parceiros OEM (uma parte interna é retirada antes de ser enviada).
- por se tratar de um documento utilizado internamente na empresa, com informações confidenciais que são consultadas no processo de negociação, nomeadamente custos de produção e margens industriais e variáveis.

Esta forma de organizar os produtos visa facilitar o acesso aos dados pelo Departamento de OEM, que recorre frequentemente a este documento, enviando-o também frequentemente aos seus clientes.

Para a realização desta primeira tarefa, foi-me fundamental compreender algumas características técnicas inerentes aos produtos comercializados pela Teka Portugal, S.A.:

- Características dos diferentes tipos de painel de controlo: existem três tipos de painel de controlo nos produtos produzidos pela Teka, que se diferenciam sendo mecânicos, eletrónicos, ou touch-control. O tipo de painel é interpretável pela leitura da referência do produto, sendo para isto necessário compreender a sua abreviatura de mercado (BI – mecânico; BIS- eletrónico; BIT- Touch Control).
- Diferença entre os tipos de forno: a Teka de Ílhavo produz diferentes tipos de forno, com diversas funções e capacidades, pelo que foi importante perceber quais as diferenças entre estes produtos. Os tipos de forno variam entre: fornos micro-ondas com/sem grill de 20l / 22l / 38l, fornos a vapor normais/combinados de 35l.

Ainda no que concerne às características técnicas de produto, existe na empresa um documento com informações para cada produto, denominado de “ETP (Especificação Técnica de Produto)”. Este é um documento geral à Teka Portugal, S.A., que serve de ficha técnica de cada projeto em que constam informações de estética, instalação, funcionamento e outras características gerais inerentes ao produto. Durante o tempo em que permaneci na empresa, o acesso a este documento foi regular. Apesar de ser um documento que reúne características técnicas de forma simples e de fácil compreensão, no primeiro mês de estágio tive alguma dificuldade em interpretar a informação, tarefa que foi facilitada assim que os meus conhecimentos técnicos se alargaram.

A realização da primeira tarefa (atualização da base de dados de clientes OEM) levou-me a consultar os diferentes Departamentos da empresa, tendo contado com o apoio do Departamento de Logística, Projeto e Marketing. A facilidade de comunicação entre os diversos departamentos da empresa foi de grande utilidade para a realização das tarefas de que fui incumbida. Este aspeto

alavancou a minha experiência no campo empresarial, visto que uma comunicação interna eficaz é um dos elementos chave para o sucesso de um colaborador. Se uma comunicação ágil fizer parte da cultura organizacional existem maiores probabilidades da empresa ser bem-sucedida.

Segundo Krone *et al.* (2001), uma comunicação eficaz tem as seguintes funções numa empresa:

- **Eficiência**, por transmitir informações sobre as atividades na empresa;
- **Shared meaning**, que permite um entendimento compartilhado entre os funcionários relativamente aos objetivos da organização.
- **Conectividade**, que fortalece a conexão entre os funcionários da empresa, e a interdependência dos mesmos.
- **Satisfação**, com a melhoria do entendimento entre colaboradores, gera-se uma melhoria de satisfação laboral na empresa.

(Cf. Krone, *apud* Van Riel e Fombrun, 2007: 188)

A experiência adquirida em termos de comunicação interna na Teka, durante o Estágio, vai ao encontro da teoria de *Krone et al.* Neste caso, a agilidade da comunicação entre os colaboradores na empresa permitiu-me obter com facilidade informações cruciais à execução das tarefas de que fui incumbida no Departamento de OEM. Além da comunicação interna, as ferramentas técnicas utilizadas para atualização da supramencionada base de dados foram principalmente de natureza digital, visto que as informações estavam disponibilizadas em registos de correio eletrónico e na base de dados informáticos da Teka.

2.1.2. A base de dados informáticos da Teka

No Departamento de OEM, recorri a cinco tipos de bases dados, nomeadamente:

- **Rede local:** a consulta da rede local da empresa foi a primeira ferramenta de trabalho que me foi concedida para recorrer às informações que seriam o meu motor de trabalho durante os seis meses de Estágio. A rede local da empresa é organizada por pastas com informações para cada Departamento. Foi-me concedido acesso à pasta do Departamento de OEM, que continha uma série de informações de que eu necessitava para organizar os dados de forma a otimizar o acesso à informação do Departamento.
- **Microsoft Dynamics Ax:** é um programa de gestão de dados que facilita o acesso a dados financeiros. Esta ferramenta permitiu-me aceder a informações de contabilidade, imprescindíveis para a atualização da base de dados de clientes OEM, e posteriormente para a realização de outras tarefas no seio da empresa. Apesar de ser caracterizado de utilização amigável pela maior parte das empresas, este programa torna-se bastante complexo para utilizadores menos experientes. Os conhecimentos e as competências informáticas que adquiri ao longo da Licenciatura e Mestrado contribuíram para que eu tivesse conseguido dominar este programa com relativa rapidez.
- **Targit:** é um programa que disponibiliza estatísticas e dados financeiros da empresa, permitindo a consulta e a análise da situação de vendas para determinado cliente de forma eficaz. Esta ferramenta é importante para um acompanhamento do trabalho realizado com o cliente e para uma avaliação da rentabilidade da parceria.
- **Intranet:** a intranet da empresa reúne um conjunto de informações de naturezas diversas, desde informações sobre produtos a dados financeiros.

Esta ferramenta foi-me importante para ter acesso a determinadas informações técnicas de produto, que não estavam disponíveis na rede local da empresa.

- **Microsoft Excel:** é ainda de referir o recurso ao Microsoft Excel, que foi essencial para a compilação e organização da informação recolhida

A utilização destas ferramentas informáticas foi uma grande mais-valia para a minha formação profissional. Hoje em dia torna-se cada vez mais importante saber utilizar ferramentas diversas de acesso a dados, visto que a informatização é uma realidade incontornável. O auxílio da informática é imprescindível, visto que as ferramentas contidas num computador permitem a organização de dados em vários níveis, pelo que se tornam absolutamente necessários colaboradores com um mínimo de competências informáticas.

2.1.3. Otimização da informação de âmbito comercial

A segunda tarefa que desenvolvi durante o Estágio Curricular foi a da criação de uma base de dados universal com toda a informação necessária para o envio de propostas a clientes e potenciais novos clientes OEM da empresa. Esta base de dados visa facilitar todo o processo de negociação, poupando tempo aos recursos humanos da empresa e acrescentando valor à organização, pelo facto de oferecer mais rapidez na resposta aos clientes. O projeto foi pensado depois de eu ter adquirido alguma experiência e *know-how* dos processos de negociação OEM da Teka.

Ao longo do trabalho que fui desenvolvendo na empresa, apercebi-me de que não era assim tão fácil aceder à informação, pelo que o tempo de resposta aos clientes era por vezes mais longo do que o previsto. Em alguns casos, esta situação poderia resultar na insatisfação do cliente.

A Teka Portugal, S.A. recebe frequentemente, como é óbvio, pedidos de orçamento vindos de diversas marcas para a fabricação de micro-ondas, fornos, exaustores e gavetas de aquecimento. As respostas a estes pedidos são

elaboradas tendo em consideração os modelos-base de marcas do grupo Teka. Neste âmbito, esta tarefa por mim desenvolvida visou a organizar todos os produtos Teka que se adequam à generalidade dos pedidos dos clientes, classificando-os de uma forma simples, por família e especificação técnica.

O documento produzido, identificado como «Lista de Especificações OEM», permite assim a verificação de todas as especificações técnicas de um produto e o respetivo cálculo de custos de produção. A empresa passou igualmente a dispor de uma lista interna, contendo para cada produto da marca os preços mínimo e máximo praticados nos seus derivados.

No penúltimo mês do Estágio, após me ter familiarizado mais com os produtos e ter compreendido melhor o funcionamento do processo de formulação de propostas, pude verificar que a rapidez de resposta a um pedido de proposta era um fator determinante na satisfação do cliente.

Ciente deste fator, procedi à criação de um documento de consulta que servisse como padrão para o envio de propostas de forma rápida e eficaz, bastando para isso preencher o documento com o nome do cliente e outras informações básicas como a data e o destino. Pode ser consultada uma cópia deste documento no Anexo B do presente relatório, situado no final do documento.

O envio de propostas baseadas nos pedidos dos clientes é uma atividade constante no Departamento. As propostas incluem a informação principal sobre determinado produto, designadamente o preço de venda, as quantidades de encomenda exigidas e especificações técnicas. É a partir da proposta-base enviada pela Teka que o cliente comunica à empresa quais as alterações de *design* ou especificações técnicas que pretende, procedendo igualmente à negociação de preços, prazos de entrega e formas de pagamento.

Dado que o envio do documento em apreço constitui um passo muito importante no início das negociações, este foi criado com base nas seguintes características:

- *Layout* profissional: cores suaves, tipo de letra pouco carregado com realce na informação mais importante;
- Limites de uma folha A4: criado no MS Excel e convertido em PDF, para ser enviado num formato universal ao cliente.
- Informação de fácil interpretação: características do produto organizadas por família (por exemplo, funções; instalação; embalagem), informação básica do tipo de produto e preço.

2.1.4. Mudança na organização de conteúdos do Departamento de OEM

Após troca de ideias com a minha Supervisora, discutimos qual seria a melhor forma de reorganizar a informação e de tornar o acesso a conteúdos mais rápido.

A organização de informações na base de dados pode ser bastante confusa, o Departamento de OEM da Teka tem diversos produtos em comercialização, assim como parceiros, por isso torna-se de extrema importância que as informações estejam organizadas. Com este objetivo, procedi à criação uma pasta denominada de «OEM» na rede local da empresa, em que constam todas as informações agrupadas por cliente. Foi inserida uma pasta para cada cliente, em que constam todas as informações agrupadas por cliente. A cada cliente está afetada uma pasta, em que constam as listas de preços, um ficheiro com imagens dos produtos organizados por referência e um ficheiro com a lista de propostas efetuadas para o cliente em questão. Desta forma, agilizou-se o acesso à informação, simplificando-se os processos e os procedimentos do Departamento.

2.1.5. Utilização de uma linguagem técnica uniforme

Após compreensão dos conceitos relacionados com a área de trabalho em que fui inserida, e após a análise do leque de produtos com que a empresa

trabalha, apercebi-me de que existia mais de uma descrição para o mesmo produto, isto fazia com que tanto novos colaboradores, como colaboradores que já estivessem há mais tempo na empresa, tivessem dificuldade em entender certos conceitos, que foram simplificados com a utilização de uma linguagem uniforme no departamento OEM da Teka Portugal, S.A.

Discuti assim com a minha Supervisora uma forma de otimizar a linguagem técnica na descrição de cada tipo de produto, tendo chegado à conclusão de que poderia ser criada uma descrição abreviada dos produtos OEM, que viria a ser utilizada nos documentos de âmbito negocial.

Alguns tipos de produtos produzidos pela empresa já tinham essa descrição abreviada, com iniciais fáceis de descodificar, pelo que não se tratou de uma tarefa pioneira na empresa, mas sim de adaptar esse procedimento aos restantes produtos com que o departamento OEM trabalha.

Na realização desta tarefa, inspirei-me numa descrição abreviada OEM já existente para um modelo de micro-ondas do catálogo da Teka Portugal:



Figura 4

Descrição dado ao tipo de produto: Microwave Oven Solo 18l Mechanical

Descrição abreviada: MO 18 Bl

Criei assim uma descrição abreviada, baseada em siglas, para outros tipos de produtos, como, entre outros, exaustores e gavetas de aquecimento.



Figura 5

Descrição dado ao tipo de produto: 60cm Classic hood Telescopic Slider

Descrição abreviada: CH 60 TS



Figura 6

Descrição dado ao tipo de produto: 15cm Warming Drawer Mechanical, Push-Push

Descrição abreviada: WD 15 MPP

Pode ser encontrada uma tabela das descrições abreviadas correspondentes a cada produto no Anexo A («*Quadro de Abreviaturas para os produtos OEM da Teka Portugal, S.A.*»), do presente Relatório.

A necessidade de realizar esta tabela surgiu da dificuldade inicial em identificar a descrição abreviada para cada tipo de produto do Departamento de OEM. Nos primeiros meses do Estágio pude contar com o apoio de colegas e dos meus superiores hierárquicos na decodificação desta informação. A tabela que criei, que considero de fácil compreensão e de uma grande utilidade para os recursos humanos que trabalham com produtos OEM, veio facilitar a identificação dos produtos.

2.1.6. Apoio burocrático no âmbito das negociações

Entre outras tarefas, ao longo dos três últimos meses do Estágio, dei apoio ao preenchimento de documentos de âmbito comercial e à organização de aspetos de índole burocrática. Esta tarefa implicou trabalhar com variados documentos, que incluíam a realização de propostas a partir do documento que criei (vd. Anexo A), preenchimento de fichas de cliente, formulários enviados pelo cliente para preenchimento de dados pela empresa, organização de contactos e de documentos impressos por cliente (e-mails, propostas, tabelas de preço, tabelas de custo, agendas de reunião, contratos, etc.). A informação foi assim organizada por ordem alfabética e os documentos colocaram-se numa pasta única, organizada com separadores para cada grupo de documentos (e-mails, preços, propostas, reuniões, etc.).

A reorganização da informação passou por um processo de triagem. Analisei juntamente com a minha Supervisora os documentos que poderiam ser excluídos por já não terem qualquer utilidade. Este trabalho redundou num acesso mais rápido à informação sobre o cliente.

2.1.7. Reestruturação do Departamento de OEM e mudança de supervisor

O Departamento da empresa no qual realizei o Estágio, foi alvo de uma mudança de responsável após o terceiro mês em que desempenhei funções na empresa. Assim, a Senhora Eng.^a Anabela Teixeira substituiu o Senhor Eng.^o José Baptista na supervisão do meu Estágio Curricular.

Esta mudança levou à necessidade da realização de novas tarefas, para além das que me foram atribuídas no decorrer do Estágio. Todas as tarefas realizadas no seio do Departamento de OEM tinham o intuito de reorganizar a informação disponível para obter uma melhoria nos processos de negociação. A orientação dos dois supervisores não divergiu, pelo que a adaptação a um novo estilo de trabalho não me foi complicada.

Numa primeira fase, a que considero mais importante, foi necessária a organização de todos os documentos de forma a que a nova responsável do Departamento tivesse o acesso facilitado a toda a informação, minimizando assim quaisquer consequências negativas que a mudança ocorrida na empresa pudesse ter nos resultados de vendas OEM.

Foi necessário continuar a acompanhar todos os clientes, servindo para isso a organização estratégica de todos os dados disponíveis, designadamente: organização de contactos de clientes, organização de propostas enviadas e em negociação e reorganização das pastas de dados segundo os critérios do novo responsável.

2.2. Projetos

A realização deste Estágio permitiu-me compreender que para o sucesso de um negócio internacional ligado a diversas culturas, que naturalmente divergem com a cultura de origem da empresa, torna-se uma mais-valia a familiarização prévia com determinadas características culturais do parceiro, que possam colidir com os objetivos da parceria e, obviamente do negócio.

Como afirma Isabel Amaral (2002):

«Quando se visita um país em negócios, é fundamental saber quais as regras de etiqueta e protocolo para que um bom negócio não se transforme num pesadelo» (Amaral, 2002: 107)

Perante esta realidade, surgiu a ideia da criação de um documento que oriente o negociador da empresa no sentido de conhecer as características culturais do parceiro e potencial cliente. Após aprovação da ideia pela minha Supervisora, procedi à elaboração do projeto.

Criei assim um guia rápido de regras de comunicação com as culturas dos países com que o Departamento contacta. Este guia permite o acesso rápido a informações relativas a regras e técnicas de comunicação com determinado país,

permitindo evitar choques culturais, que podem influenciar o sucesso das parcerias internacionais.

2.2.1. Estudo sobre formas de comunicar e diferenças culturais em negociações do Departamento de OEM

Para a elaboração do referido guia cultural interno foi necessário agrupar informações relativas ao historial da Teka em negociações internacionais, e fazer uma pesquisa de obras que me elucidassem relativamente ao tema das variáveis presentes no processo de comunicação multicultural de âmbito negocial. Para tal, recorri a algumas obras de referência na área da interculturalidade, comunicação e negócios internacionais¹.

Os negócios internacionais de uma organização são influenciados por diversas variáveis relativas a divergências entre as culturas. Como referem Paul Herbig e Hugh Kramer num estudo publicado no início da década de 90:

«É importante entender que as diferenças ente grupos provenientes de culturas distintas não são apenas formais. Para além de diferenças na língua e etiquetas sociais adotadas, indivíduos provenientes de outras culturas têm diferentes formas de ver o mundo, de definir os seus objetivos, de expressar os seus sentimentos e de interpretar motivações e interesses»

(Herbig / Kramer, 1992: 10)

Ao longo do Estágio reforcei a ideia de que, quando uma empresa mantém relações comerciais ao nível global, é crucial ter consciência de três fatores condicionantes de uma negociação internacional: culturas, valores e idiomas.

¹ CUNHA, MIGUEL PINA *et al.* (2007), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: Editora RH.

BRETT, J. M. (2000), «Culture and Negotiation», *International Journal of Psychology*, Evanston: Northwestern University, Vol. 35, pp.97-104.

HOFSTEDE, GEERT (2010), *Cultures and Organizations: software of the mind*, 3ª edição, Nova Iorque: McGraw-Hill.

AMARAL, ISABEL (2000), *Imagem e Internacionalização*, Lisboa: Verbo.

Apesar de a globalização ter tido como consequência a criação de normas universais de negócio e comunicação, continuarão sempre a existir diferentes interpretações de uma informação/mensagem, como sublinha muito pertinentemente João Ribeiro:

“A mensagem apesar de poder ser muito objetiva pode, para o recetor, revestir-se de significados diferentes daqueles que o emissor pretendia transmitir.” (Ribeiro, 2008: 26)

Na verdade, muitos dos problemas que ocorrem nas negociações devem-se à diferença cultural existente entre as partes envolvidas. A forma como a comunicação é feita com o parceiro deve ser estudada tendo em consideração a sua cultura de origem. Existem assim regras a respeitar aquando uma negociação. A compreensão destas regras poderá evitar que o choque cultural entre as duas partes tenha consequências negativas e permitir identificar melhor as necessidades do parceiro.

2.2.1.1. Idiomas utilizados no Grupo Teka

Com o avanço da tecnologia e da globalização, é necessária uma gestão aturada de diversas variáveis competitivas no Grupo Teka, visto que este atua em mercados globais que tornam a concorrência cada vez maior e mais competitiva. Consequentemente, a destreza com que uma empresa comunica e negocia em diferentes idiomas é indiscutivelmente uma mais-valia.

O mapa que a seguir se apresenta (vd. Figura 4) ilustra os países com que o Departamento OEM da Teka tem, ou já teve, contacto, dando uma ideia da diversidade de culturas com que a empresa lida.

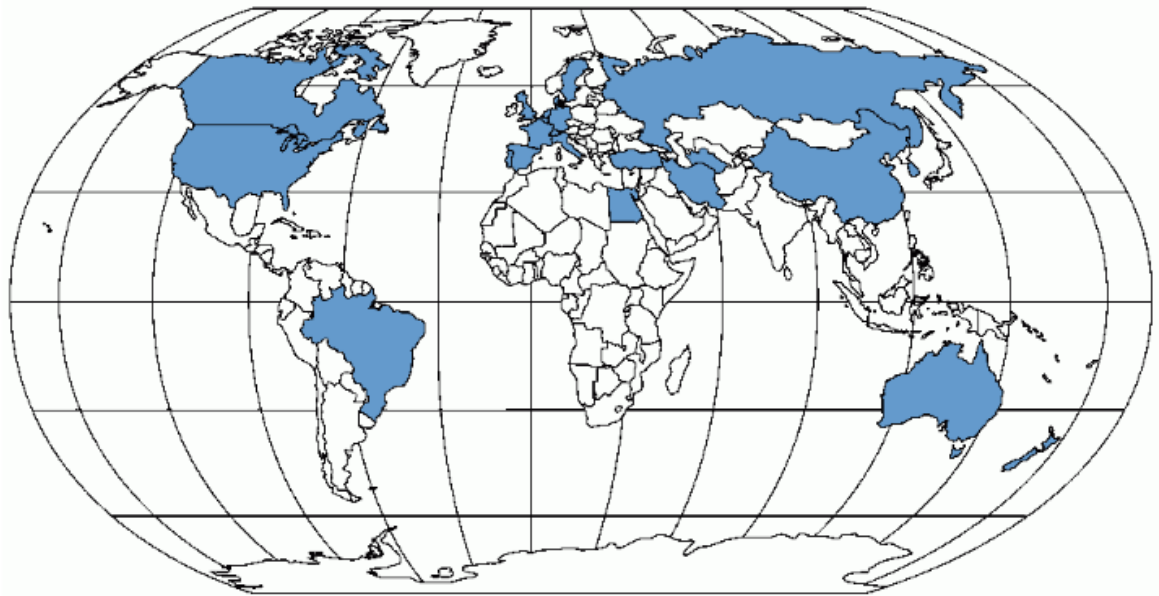


Figura 7 - Mapa de países com que o Departamento de OEM da Teka Portugal tem contacto

Os dois idiomas utilizados internamente entre o Departamento de OEM da Teka Portugal e o Grupo são o Inglês e o Espanhol, para além do Português, obviamente.

No que concerne às relações comerciais internacionais do Departamento, a comunicação com clientes/parceiros é frequentemente feita por via da língua inglesa e, em casos específicos, por via das línguas de origem do cliente. Os idiomas mais utilizados no âmbito comercial, para além do Inglês são o Espanhol, o Francês e o Alemão.

Apesar de a língua inglesa ser utilizada pelas empresas como língua franca, é muito importante fazer um esforço para comunicar com o cliente na sua língua de origem. Este esforço transmite interesse da parte da empresa, cria a possibilidade de manter uma relação mais próxima e amigável com o cliente/parceiro, aumenta a confiança nas reuniões de negócios e tende a poupar tempo, tornando as reuniões mais descontraídas e alavancado assim o processo negocial.

Segundo o Guia Linguístico para as Empresas Europeias, um documento publicado pela União Europeia em 2011, há diversas razões para tentar comunicar noutras línguas para além do Inglês. A saber:

- O Inglês é suficiente para os primeiros contactos com os clientes estrangeiros, mas para aprofundar e realizar investimentos a médio prazo é necessário conhecer a língua e a cultura local do país em contacto.
- Apesar de alguns mercados emergentes como a China e zonas do sudeste asiático terem adotado o Inglês como língua de negócios com a Europa, estes países continuam mais recetivos a negociar nas suas próprias línguas.
- As línguas locais ou regionais, tais como o Catalão, o Galês e o Basco, são cada vez mais utilizadas na comunicação diária.

(Cf. União Europeia, 2011: 8)

2.2.1.2. Diferenças culturais na negociação

Os aspetos culturais do país envolvido numa possível parceria devem ser muito bem ponderados para que o processo de negociação tenha mais probabilidades de sucesso. Com efeito, como enfatizam L. Chaney e J. Martin, num estudo publicado em meados da década de 90 do século XX:

«A capacidade de conseguir ver o ambiente na perspetiva de um indivíduo de cultura nacional diferente é sinal de empatia» (Chaney / Martin, 1995: 222)

Além de ser importante conhecer bem o mercado alvo, é fundamental compreender a cultura de origem do cliente, no sentido de apresentar produtos mais consentâneos com o seu perfil comercial.

Uns dos aspetos principais na cultura de negociação são contudo as estratégias e táticas utilizadas pelo negociador. Este estilo negocial é culturalmente sensível, ou

seja, as práticas de negócio variam de cultura para cultura, como defende J. M. Brett:

«Se os fatores culturais têm influência durante o processo de negociação, é devido ao modelo mental de funcionamento não ser o mesmo que o modelo mental da cultura do parceiro de negócio. Os valores culturais de cada grupo social são o que define o que é mais ou menos importante durante o processo de negociação.» (Cf. Brett, apud Baldi *et al*, 2007: 8)

Edward T. Hall (1976) defende que as culturas diferem quanto à influência do contexto sobre o significado daquilo que é dito ou escrito. O autor defende que uma forma de compreender melhor as barreiras culturais e as implicações que podem ter na comunicação é considerar os conceitos de «cultura de altos e baixos contextos» (*high- and low-context cultures*). (Cf. Hall E., 1976: 91)

As «culturas de alto contexto», como o nome indica, dão mais importância à comunicação não-verbal e sinais situacionais subtis na comunicação, ou seja, aquilo que «não é dito» pode ter mais significado do que as palavras, tal como o estatuto social do interlocutor. (Cf. Hall E., 1976: 91) Ao invés, as culturas de baixo contexto dão mais importância às palavras para transmitir mensagens, considerando a linguagem corporal e o estatuto social secundários relativamente à palavra falada ou escrita. (Cf. Hall E., 1976: 91)

No caso das negociações do Departamento de OEM da Teka, verifiquei que nas «culturas de alto contexto», como é o caso da China (vd. Figura 5), os acordos verbais são muito importantes e significam um forte comprometimento, enquanto clientes provenientes de «culturas de baixo contexto», como, entre outros, a Alemanha, demonstram dar mais importância aos acordos por escrito e dão ênfase aos aspetos legais dos termos dos acordos. (Cf. Hall E., 1976: 101). Durante a negociação com este tipo de cultura, é importante ser explícito e preciso ao transmitir as ideias, pois aquilo que não é dito verbalmente e não consta num documento escrito pode não ser considerado importante.

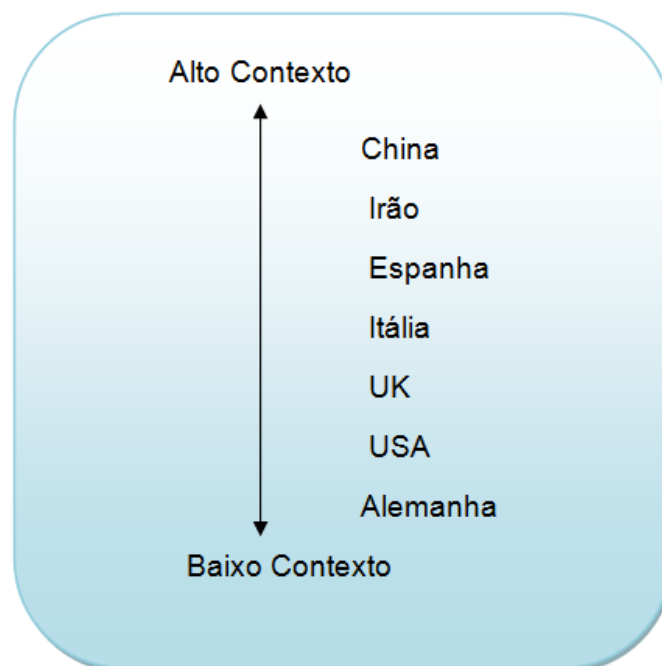


Figura 8- Culturas de baixo e alto contexto em clientes OEM da Teka Portugal, S.A.

Na Figura acima, classifico alguns dos países com que o Departamento de OEM Teka Portugal, S.A. trabalha, segundo os conceitos de cultura de altos e baixos contextos.

O tema das diferenças culturais no mundo dos negócios já tinha sido abordado no âmbito de diversas unidades curriculares ao longo da minha formação académica, mas o contacto empresarial com esta realidade fez-me ter uma consciência mais profunda de que não se deve de forma alguma menosprezar as influências da multiculturalidade nos negócios internacionais.

«A cultura influencia as negociações, uma vez que condiciona a forma como os negociadores conceitualizam os processos, os fins procurados, os meios utilizados e as expectativas acerca do comportamento da outra parte» (Cf. Weiss, apud Sobral *et al*, 2012: 88).

«O estilo negocial, que está essencialmente relacionado com as estratégias e táticas adotadas pelo negociador, é culturalmente sensível, ou seja, as

práticas negociais variam de cultura para cultura» (Cf. Weiss, apud Sobral *et al*, 2012: 88).

Como forma de apoio ao desenvolvimento da análise sobre a influência cultural no mundo dos negócios, considero imprescindível mencionar o estudo de Stephen Weiss e William Stripp (1985), que incide sobre as diferenças na negociação entre indivíduos de culturas distintas. Os dois autores propõem um quadro de análise para as negociações interculturais, que consiste em doze dimensões agrupadas em seis categorias:

1) «**Modelo geral do processo de negociação**» (*General Model*)

- «**Definição da negociação**» (*Basis Concept of the Negotiation Process*) : o objeto da negociação difere de cultura para cultura. Tudo aquilo que caracteriza o processo de negociação, desde o que se espera que seja negociado ao desenvolvimento da relação entre os negociadores. É necessário ter uma boa preparação inicial com conhecimento prévio dos princípios da outra cultura. (Cf. Weiss / Stripp, 1985: 58)

- «**Questões salientadas**» (*Most Significant Type of Issue*): a importância relativamente a determinado tema de conversa varia, dado que certas culturas preferem «ir direto ao assunto», dando maior ênfase a questões diretamente relacionadas com a negociação e outras preferem investir no desenvolvimento da relação com o parceiro de negócio, criando uma relação mais descontraída. (Cf. Weiss / Stripp, 1985: 59) Por exemplo, no caso dos EUA os negociadores valorizam a clareza e honestidade com que a informação é transmitida. Os americanos são muito diretos e rápidos na negociação. Tal como a famosa expressão o indica: *Time Is Money*.

2) «**Papel do indivíduo**» (*Role of the Individual*)

- «**Seleção dos negociadores**» (*Selection of Negotiators*): as diferentes culturas podem valorizar de acordo com critérios distintos as características do negociador/interlocutor. Existem critérios que podem influenciar o grau de confiança transmitida pelo negociador, como a experiência, o género, a idade,

o estatuto social, o conhecimento, entre outros. (Cf. Weiss / Stripp, 1985: 60) Por exemplo, nas negociações com parceiros provenientes da Rússia é mais fácil criar uma relação de confiança quando os estatutos sociais são equivalentes.

- «**Oportunidades de negócio**» (*Individuals' Aspirations*): cada negociador tem uma perceção diferente da oportunidade de negócio, que depende dos seus objetivos e necessidades de reconhecimento. (Cf. Weiss / Stripp, 1985: 60) Existem duas perspetivas de negociação segundo as quais os negociadores veem a oportunidade de negócio: «distributiva» ou «integrativa». A negociação distributiva caracteriza-se por um processo competitivo em que os resultados alcançados pelas duas partes encontram-se negativamente correlacionados, sendo que quando uma parte ganha a outra perde e vice-versa. Neste tipo de negociação existe um forte conflito de interesses, caracterizado pela troca constante de propostas e contrapropostas. Por outro lado, a negociação integrativa caracteriza-se pela procura de uma posição equiparada entre as duas partes. (Cf. Walton / McKersie, apud Weiss / Stripp, 1985: 58)

O tipo de negociação «distributiva» é muito utilizado pelos negociadores russos, enquanto o tipo de negociação «integrativa» se verifica muito nas negociações com Japoneses.

- «**Sistema de tomada de decisão**» (*Decision-Making in Groups*): a decisão é tomada individualmente ou em grupo. O papel do negociador pode diferir segundo a sua cultura. Para alguns grupos o resultado da negociação pode depender do sucesso ou do insucesso de um indivíduo, e para outros grupos as ambições individuais não são tidas em consideração. Em algumas culturas a tomada de decisão cabe a um membro de estatuto mais alto na empresa, enquanto noutras a decisão só faz sentido se os membros todos estiverem em concordância. (Cf. Weiss / Stripp, 1985: 60) Por exemplo, no caso do Irão é muito frequente os negociadores reunirem-se e tomarem uma decisão em grupo antes de dar uma resposta.

3) «Disposição de interação» (*Interaction Dispositions*)

- «**Sensibilidade ao tempo**» (*Orientation toward Time*): a importância do tempo difere de cultura para cultura e influencia a negociação. Em certas culturas o tempo é gerido de forma muito rigorosa, pelo que a duração do processo de negócio tem repercussão nos resultados ou no relacionamento entre os negociadores. (Cf. Weiss, E. / Stripp, W., 1985: 60) No caso dos EUA, como já foi referido anteriormente, o tempo é muito controlado e a brevidade dos processos de negociação é valorizada.

- «**Bases de Confiança**» (*Bases of Trust*): em algumas culturas as bases de confiança são estabelecidas com base na experiência e sucessos já alcançados, sendo que em outras culturas a intuição é um fator de influência, e existem casos em que as bases de confiança desenvolvem-se na existência de sanções que garantam a performance do acordo. (Cf. Weiss, E. / Stripp, W., 1985: 61)

- «**Aversão ao risco**» (*Risk-Taking Propensity*): a aversão ao risco depende do grau de conservadorismo da cultura, da quantidade de informação que os indivíduos precisam de ter para chegar à tomada de decisões. Um negociador proveniente de uma cultura de alta aversão ao risco tende a necessitar de mais informação, enquanto no caso contrário, negociadores com origens culturais inclinadas para uma baixa aversão ao risco tendem a tomar decisões com mais celeridade. (Cf. Weiss, E. / Stripp, W., 1985: 61) A França apresenta-se como um país onde a cultura tem uma alta aversão ao risco, o que significa que a informação deve estar clara e completa, e devem-se evitar as mudanças de ideias. Quando algo é acordado entre as duas partes, não convém haver alterações de planos.

5) «Processo de interação» (*Interaction Process*)

- «**Protocolo**» (*Concern with Protocol*): existem culturas em que a existência de um protocolo formal é importante; noutras culturas, as questões de índole formal não têm tanta importância. (Cf. Weiss, E. / Stripp, W., 1985: 61) Na Alemanha, por exemplo, é dada muita importância às questões formais da negociação, para

além da comunicação verbal é importante que a informação esteja toda registada por escrito.

- «**Comunicação**» (*Communication Complexity*): a comunicação entre as duas partes é influenciada pela cultura. Um determinado estilo comunicativo pode ser considerado ofensivo por determinadas culturas e inofensivo por outras. A linguagem corporal, por exemplo, pode levar a más interpretações quando utilizada em negociações com grupos culturais muito distintos. (Cf. Weiss, E. / Stripp, W., 1985: 62) Exemplificando o caso da China, nunca se deve olhar o interlocutor nos olhos, ao contrário do que estamos habituados na nossa cultura ocidental. Ao olhar nos olhos de um parceiro de cultura chinesa podemos fazê-lo sentir-se embaraçado, e isto poderá ter repercussões negativas para o negócio.

- «**Natureza da persuasão argumentativa**» (*Nature of Persuasion*): dependendo da origem cultural dos indivíduos, estes vão tentar persuadir o seu interlocutor através de diversos tipos de argumentos: factos ou argumentos lógicos; argumentos fundamentados na tradição ou na religião; argumentos com base na intuição ou emoção, etc. (Cf. Weiss, E. / Stripp, W., 1985: 62)

6) «**Resultado**» (*Outcome*)

- «**Formalização do acordo**» (*Form of Agreement*): existem diferentes tipos de formalização de acordos que dependem das culturas envolvidas na negociação. A formalização de um acordo pode ser feita por escrito, verbalmente ou por via de um aperto de mão. No que diz respeito à formalização do acordo, há culturas que dão mais importância aos detalhes, enquanto outras delineiam os detalhes no decorrer do tempo. (Cf. Weiss, E. / Stripp, W., 1985: 63)

O psicólogo social Geert Hofstede é outro conceituado autor que se debruçou sobre as diferenças culturais em processos negociais. Na sua obra de 2010 *Cultures and Organizations: software of the mind* (3ª edição do original de 1991, co-autoria de Gert Jan Hofstede e Michael Minkov), este investigador desenvolveu um modelo explicativo, baseado em seis dimensões, que permitem explicar as diferenças entre diversas culturas nacionais, a fim de se compreender

e interpretar melhor as características culturais dos vários interlocutores, interagindo assim de forma mais eficaz em ambientes multiculturais. (Cf. Hofstede 2011: 9

Eis o famoso modelo das dimensões culturais de Geert Hofstede:



Figura 9- Seis dimensões culturais de Geert Hofstede

Fonte: Hofstede, G.(2011: 8)

As seis dimensões culturais, segundo a teoria de Geert Hofstede, são portanto as seguintes:

- «**Distância hierárquica**» (*Power Distance*): esta dimensão representa o grau em que os membros com menos poder de uma organização aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual. Esta dimensão está relacionada com a forma encontrada por diferentes sociedades para lidar com o nível de desigualdade. (Cf. Hofstede, 2011: 9) Nas negociações com países em que a distância hierárquica é mais baixa, como a Dinamarca, verifica-se durante o processo de negociação do departamento de OEM da Teka Portugal, S.A. que as tomadas de decisão são mais rápidas e chega-se facilmente a um acordo, devido a não existir a necessidade de esperar pela aprovação do membro mais alto na hierarquia. No caso dos países com um índice de distância hierárquica alta,

como a Rússia e a China, o processo de decisão é mais demorado. (vd. Figura 1)

- **«Individualismo versus Coletivismo»** (*Individualism versus Collectivism*): esta dimensão determina o grau em que os indivíduos integram em grupos, até que ponto as pessoas sentem que têm de tomar conta de si próprias e da família/organização a que pertencem. Nas sociedades individualistas este sentido de proteção individual é forte, enquanto nas sociedades coletivistas existe um sentimento de lealdade entre a sociedade e uma menor formação de grupos. (Cf. Hofstede, 2011: 11) Considerando o caso da China e do Brasil, são países cujas sociedades apresentam um índice baixo de individualismo, refletido pela necessidade de criar relações pessoais durante o processo de negociação. (vd. Figura 1)
- **«Masculinidade versus feminilidade»** (*Masculinity versus Femininity*): esta dimensão diz respeito à forma como os papéis são distribuídos segundo os sexos. Nos países com índice de feminilidade mais alto, os homens tendem a ser menos competitivos e assertivos, dão mais importância às relações interpessoais e preocupam-se mais com os outros. (Cf. Hofstede, 2011: 12). Nos países que apresentam um índice de masculinidade mais baixo, verifica-se a preocupação em resolver os conflitos e negociar de forma a chegar a um acordo justo para as duas partes. São exemplos destes países a Holanda e a Suécia. (vd. Figura 1)
- **«Evitamento à incerteza»** (*Uncertainty Avoidance*): esta dimensão mede o grau de tolerância que os indivíduos apresentam face à incerteza e ambiguidade, ou seja, qual é o grau de desconforto sentido perante riscos e situações pouco estruturadas ou desconhecidas. As sociedades com um índice de aversão à incerteza mais alto dão preferência a regras e leis rígidas, enquanto as que têm este índice mais baixo toleram melhor as diferenças de opinião e mudanças de regras. (Cf. Hofstede, 2011: 10) Esta dimensão é semelhante à dimensão «Aversão ao risco» (*Risk-Taking Propensity*) proposta pelos autores Weiss e Stripp (1985), apresentada anteriormente no ponto 2.2.1.2.
- **«Orientação a longo prazo versus a curto prazo»** (*Long Term Orientation versus Short Term Orientation*): esta dimensão avalia em que medida é que uma

sociedade dá preferência a valores relacionados com o passado e o presente, respeitando tradições, ou dá mais atenção ao futuro e à evolução. As culturas orientadas a longo prazo apresentam um forte interesse em criar relações duradouras com os seus parceiros de negócio. (Cf. Hofstede, 2011: 13) A China e a Rússia são exemplos de países em que se verifica um alto índice de orientação a longo prazo. (vd. Figura 1)

- **«Indulgência versus Restrição»** (*Indulgence versus Restraint*): esta dimensão diz respeito ao grau em que cada membro de uma sociedade tenta controlar os seus desejos ou impulsos, tentando aproveitar a vida e divertir-se para satisfazer de forma imediata os seus desejos humanos básicos. Este é o caso das chamadas «sociedades indulgentes». No caso das «sociedades de restrição», tenta-se obter satisfação de forma controlada e regulada. (Cf. Hofstede, 2011: 15) Verifica-se que nos países em que o índice de indulgência é alto, os negociadores são mais otimistas e seguros. São exemplos destes países, a Suécia, o Reino Unido e os EUA. O grau de confiança que depositam no negócio tende a ser maior que nos países com índice de indulgência menor, como por exemplo o Egito, a China e a Rússia. (vd. Tabela 1)

	Distância Hierárquica	Individualismo	Masculinidade	Evitamento da incerteza	Orientação a longo prazo	Indulgência
Alemanha	35	67	66	65	83	40
Brasil	69	38	49	76	44	59
China	80	20	66	30	87	24
Coreia do Sul	60	18	39	85	100	29
Dinamarca	18	74	16	23	35	70
Egito	70	25	45	50	7	4
França	68	71	43	86	63	48
Holanda	38	80	14	53	67	68
Itália	50	76	70	75	61	30
Portugal	63	27	31	99	28	33
Reino Unido	35	89	66	35	51	69
Rússia	93	39	36	95	81	20
Suécia	31	71	5	29	53	78
Tailândia	64	20	34	64	32	45
USA	40	91	62	46	26	68



 Mais alto
 Mais baixo

Tabela 1- Valores das dimensões culturais para países que mantêm relações comerciais com o Departamento de OEM da Teka Portugal, S.A.

Fonte: Adaptado de The Hofstede Centre

O quadro acima demonstra os valores dos índices apresentados para cada dimensão. Foram escolhidos para estes valores 14 países, uma média de metade do número de países com que o Departamento de OEM da Teka já teve algum tipo de contacto comercial. Esta tabela dá uma ideia das diferenças existentes entre cada cultura e da importância de se estar ciente destas diferenças durante um processo de negociação. Através da compreensão do significado de um índice alto ou baixo de uma cultura numa determinada dimensão, é possível prever os comportamentos dos indivíduos provenientes dessa mesma cultura.

De forma a melhor compreender como pode ser feita uma adaptação das seis dimensões culturais de Hofstede ao comportamento de cada país no âmbito de uma negociação, escolhi o caso da Itália, dado que o departamento OEM da Teka Portugal mantém com este país fortes relações comerciais. Pode encontrar-se no Anexo C (*Guia de Negociação Intercultural – Itália*) uma cópia de um guia de negociação que criei na Teka, com informações de âmbito negocial sobre a cultura

italiana, grande parte das quais inspiradas no modelo das dimensões culturais de Hofstede.

Interpretação dos valores das dimensões culturais para a Itália:

Índice de Distância ao Poder Valor: 50	<ul style="list-style-type: none">Os italianos estão habituados a ter grandes diferenças hierárquicas nas empresas, apesar da geração mais jovem mostrar desagrado face a esta formalidade de controlo, preferindo o trabalho em equipa e um estilo de gestão mais aberto.
Índice de Individualismo Valor: 76	<ul style="list-style-type: none">Grande parte dos italianos preferem fazer negócios com pessoas em quem confiam e que já conhecem. As decisões são feitas em grupo.
Índice de Masculinidade Valor: 70	<ul style="list-style-type: none">Na Itália, este índice é elevado. Verifica-se que poucas mulheres ocupam cargos importantes nas empresas e que continuam a ter um papel fundamental na vida doméstica e familiar.
Índice de Evitamento da Incerteza Valor: 75	<ul style="list-style-type: none">Este índice é alto devido às mudanças históricas que o país sofreu a nível político e económico. Estas mudanças redundaram em alguma aversão ao desconhecido, pelo que os italianos preferem criar uma relação de confiança com o parceiro de negócio antes de o conhecer pessoalmente (chamadas telefónicas, troca de emails, etc.).
Índice de Orientação a Longo Prazo Valor: 61	<ul style="list-style-type: none">Este índice mostra que a cultura italiana é pragmática, dando valor aos investimentos e aos resultados a longo prazo.
Índice de Indulgência Consigo Próprio Valor: 30	<ul style="list-style-type: none">A cultura italiana é mais conservadora, por esta razão, os italianos podem transmitir mais sobriedade.

Figura 10- Esquema de interpretação dos valores das dimensões culturais para a Itália

Fonte: Adaptado de The Hofstede Centre

O quadro abaixo apresenta algumas informações que permitem uma melhor compreensão da influência de cada dimensão no âmbito de uma negociação, e que tipo de comportamentos se deve evitar ou adotar nestas ocasiões.

	Baixo	Alto
Índice de Distância ao Poder	Igualitária: ✓ Pode-se procurar comunicar com várias pessoas envolvidas.	Hierarquizada, desigual: ✓ Deve-se procurar comunicar unicamente com a administração.
Índice de Individualismo	Importância ao coletivo: ✓ Deve-se procurar respeitar as tradições da coletividade.	Grande valor dado à privacidade: ✓ Deve-se evitar a procura de intimidade com o parceiro de negócio.
Índice de Masculinidade	Poder repartido, igualdade entre sexos: ✓ Evitar ter atitudes machistas	Homem provedor, forte: ✓ Deve-se ter cuidado como se veste e se comporta.
Índice de Evitamento da Incerteza	Mais flexíveis, aceitam o risco, convivem com incertezas: ✓ Pode-se falar com calma e estar mais relaxado, a conversa segue um fluxo pausado.	Sociedades regadas, leis estritamente seguidas: ✓ Convém ser claro e conciso no ato de comunicar. O uso de gestos é frequente nestas sociedades.
Índice de Orientação a Longo Prazo	Predomínio da criatividade: ✓ Respeitar as ideias de todos	Mais tradicionais: ✓ Deve-se procurar seguir as regras e não insistir em mudá-las.
Índice de Indulgência Consigo Próprio	Sociedades voltadas para o trabalho: ✓ Deve-se ser pontual nos encontros de negócio.	Sociedades voltadas para o prazer: ✓ Deve-se evitar ter um tom demasiado professoral e sério nos encontros.

Tabela 2 - Cuidados a ter no âmbito de uma negociação dependendo do índice apresentado para cada dimensão

Fonte: Adaptado de Verri, Luiz A. (2014)

Apesar de ser muito útil para ajudar a compreender os aspetos que influenciam o comportamento dos indivíduos no processo de negócio, a teoria do autor é mais indicada para um contexto de expansão de uma organização num mercado externo, como, por exemplo, a instalação de uma filial. Uma adaptação aos aspetos culturais do país de destino é essencial para o sucesso da empresa nesse país.

As dimensões culturais de Hofstede foram tidas em consideração na análise cultural efetuada para a realização dos guias de negociação interculturais para apoio ao departamento OEM da Teka Portugal.

Um negociador deve ser sensível ao perfil cultural dos seus interlocutores e ter a capacidade de tentar ver o mundo com os olhos deles, prevendo assim alguns comportamentos por forma a assegurar uma comunicação intercultural eficaz. Existem de facto regras de conduta específicas de cultura, cujo conhecimento poderá ajudar o negociador a ultrapassar determinados obstáculos de comunicação. Não se deve, por isso, entrar num mercado culturalmente diferente sem se conhecer minimamente as respetivas regras. Por exemplo, nos EUA deve-se ir direto ao assunto, ser claro, e as reuniões de negócios devem ser conduzidas sem rodeios. Já no Japão, pelo contrário, deve-se evitar ir direto ao assunto logo no início da reunião.

Existe uma expressão recorrentemente utilizada neste contexto, que se prende com aspetos de índole mais formal. Refiro-me à «etiqueta internacional de negócio», que se prende com a forma como o indivíduo se apresenta profissionalmente, a sua indumentária, a forma como fala, como apresenta cartões de negócio, como presenteia, como coordena reuniões, etc. Em alguns países, mostrar falta de conhecimento da respetiva etiqueta de negócios é entendido como má conduta. Como afirmava Laurence Sterne (1713-1768), «To have respect for ourselves guides our morals; and to have deference for others governs our manners.» (Laurence Sterne, 1795: 134)

Com efeito, a «etiqueta internacional de negócio» (cf. KwintEssential, [s.d.]) prende-se fundamentalmente com os seguintes aspetos:

- **Etiqueta na entrega de cartões de visita profissional:** em certos países, a troca de cartões de visita tem regras específicas, pois o momento em que se entrega o cartão, a importância que se lhe atribui e ainda a informação que deve conter podem diferir de país para país. (cf. KwintEssential, [s.d.]) Por exemplo, na China os cartões de visita devem entregar-se com as duas mãos e deve-se olhar com muita atenção os cartões recebidos antes de os guardar.
- **Etiqueta de respeito pelo espaço pessoal:** deve-se prestar atenção às regras de cada cultura no que respeita ao espaço físico a manter relativamente ao interlocutor. Em algumas culturas pode ser considerada falta de educação tocar na pessoa ou dar uma palmada nas costas. (cf. KwintEssential, [s.d.]) Na Arábia Saudita e na maioria dos países árabes é muito comum que durante os encontros de negócio haja mais aproximação física do que em Portugal.
- **Etiqueta de troca de presentes de negócio:** regras sobre a melhor altura de dar um presente e como dar, bem como quais os presentes se devem evitar são cruciais em algumas culturas. Nos países árabes, por exemplo, não devem oferecer bebidas alcoólicas, enquanto em França é normal oferecer uma garrafa de vinho do Porto a um parceiro de negócio. (cf. KwintEssential, [s.d.])
- **Etiqueta na comunicação:** em alguns países, é normal falar alto, usar a linguagem corporal, interromper o interlocutor ou comunicar de forma indireta, enquanto que noutros países isto pode ser sinal de falta de civismo/educação. É importante ter em atenção os estilos de comunicação de cada cultura no âmbito de uma negociação. (cf. KwintEssential, [s.d.]) Os italianos, por exemplo, são muito expressivos ao comunicar, recorrendo a gestos e expressões faciais para explicar o seu ponto de vista.

2.2.2. Criação de Guias de negociação interculturais na Teka Portugal, S.A.

Após apresentação dos aspetos culturais de índole vária envolvidos na negociação, procedi à elaboração de um documento que serviria de guia de consulta interno ao Departamento de OEM. É importante sublinhar que este guia pode não ser totalmente fiável, dado que no âmbito de um mesmo país e de uma mesma cultura podem existir certas variáveis difíceis de identificar. A organização de informação para este documento passou pelos seguintes passos:

a) Aquisição de informação junto da minha supervisora na empresa:

Para a obtenção de informação relativamente ao perfil cultural de determinados clientes, recorri à minha supervisora, no intuito de compreender o comportamento dos clientes durante as negociações, e quais as principais dificuldades sentidas pelos representantes da empresa num ambiente de negociação com outro país. Estas são as duas principais dificuldades sentidas pelos negociadores do departamento OEM da Teka Portugal, S.A., no decorrer das negociações:

- Nas negociações com países que usem táticas de alta-pressão, é muito frequente sentir-se intimidado, principalmente quando não se está preparado para este tipo de negociação. Em alguns países como a Itália este tipo de pressão é muito frequente.
- Durante uma negociação, se não se conhecer bem a cultura do interlocutor, existe uma barreira comunicacional, devido ao receio de ferir a suscetibilidade do outro. Isto faz com que possa haver uma falha na transmissão de informações, por não conhecer o estilo comunicativo da outra cultura.

b) Pesquisa de guias culturais:

As pesquisas efetuadas na Internet foram muito importantes para a obtenção de informação. Devido à internacionalização e à abertura de fronteiras, é muito fácil encontrar informações relativas à cultura de cada país, mas a obtenção de informação de âmbito negocial revelou-se mais complexa, visto que a informação

disponível é principalmente de âmbito turístico. Recorri assim a *sítes* de entidades públicas governamentais como a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), que fornece um guia de internacionalização e fichas de mercado para todos os países (cf. AICEP, [s.d.]), e *sítes* particulares com informações sobre diversidade cultural, como, entre outros, «KwintEssential, serviços de tradução», em que me foi possível aceder a um guia global de cultura, costumes e etiqueta para cada país (cf. KwintEssential, [s.d.]).

c) Avaliação do perfil cultural dos países;

A avaliação do perfil cultural dos países foi feita com base na análise dos valores das diferentes dimensões culturais de Geert Hofstede, acima apresentadas.

O processo de avaliação obedeceu aos seguintes passos:

- Análise do quadro criado com os valores de cada dimensão para os diversos países com os quais trabalha o departamento de OEM da Teka Portugal (vd. Tabela 1- Valores das dimensões culturais para países que mantêm relações comerciais com o departamento OEM da TEKA Portugal, SA.)
- Análise do significado de cada dimensão e dos comportamentos a ela associados (alto *versus* baixo), através da informação recolhida anteriormente (vd. Tabela 2 - Cuidados a ter no âmbito de uma negociação dependendo do índice apresentado para cada dimensão).
- Interpretação e cruzamento de dados culturais disponíveis em fontes *online* (*sítes* de turismo, governamentais e de apoio à internacionalização) com a experiência adquirida através de contactos comerciais estabelecidos no âmbito do Departamento de OEM.

Considerações finais

A realização deste estágio curricular no Departamento de OEM da Teka Portugal representou uma grande mais-valia para a minha experiência no campo empresarial. Desenvolvi diversas competências nas áreas da informática, da comunicação e da organização de dados. Considero que o trabalho que realizei nesta empresa constituiu um complemento fundamental para a formação que adquirei na Licenciatura e no Mestrado em Línguas e Relações Empresariais.

No início do Estágio Curricular em apreço, senti algumas dificuldades que considero normais numa principiante, visto que é necessária uma familiarização prévia com a área no sentido de compreender melhor o teor e o objetivo das tarefas a realizar. Como acontece na generalidade das fábricas, existem um conjunto de especificações técnicas que referem às características dos equipamentos produzidos que devem ser aprendidas para se compreender o funcionamento das atividades desenvolvidas e as especificações de cada produto. No departamento de OEM o uso destas especificações é uma constante. Para que o meu trabalho pudesse ser desenvolvido de forma eficiente, vi-me obrigada a estudar diferentes variedades de produtos: micro-ondas, fornos de vapor, exaustores e gavetas de aquecimento; e correspondentes características gerais inerentes ao *design* e às funções. O estudo destas diferentes características permitiu-me familiarizar com o setor da indústria fabricante de eletrodomésticos, do qual não tinha qualquer conhecimento. A aquisição destes conhecimentos consta uma mais-valia para o meu futuro profissional, no sentido em que passei a conhecer pormenorizadamente este setor industrial em forte crescimento económico.

No primeiro mês do Estágio, esta tarefa demonstrou-se complexa pelo facto de existir uma grande disparidade e dispersão de informações na Teka. A interpretação das referências de produtos foi uma técnica que aprendi a desenvolver desde o primeiro dia de Estágio. Apercebi-me de imediato que teria de compreender o funcionamento da base de dados da empresa e de me familiarizar com a respetiva área de negócio, a fim de realizar com êxito as tarefas de que fui incumbida. O conhecimento dos diversos tipos de equipamento produzidos pela

TEKA Portugal, SA. foi crucial para a minha integração na empresa, visto que o Departamento de OEM trabalha com estes produtos e é necessário ter alguns conhecimentos técnicos para tratar a informação que envolve a sua comercialização.

A realização deste Estágio permitiu-me adquirir conhecimentos e competências muito importantes para a minha formação profissional e pessoal. A saber:

- Contacto com a realidade empresarial;
- Familiarização com a estrutura de uma multinacional e conhecimento das diversas atividades inerentes ao funcionamento de uma fábrica;
- Melhoria das competências informáticas, principalmente na utilização do programa MS Excel, e contacto com programas de gestão de dados desconhecidos antes da realização do Estágio;
- Contacto com os procedimentos de negociação intercultural numa empresa e enriquecimento das competências comunicativas neste âmbito;
- Aprofundamento do impacto do conhecimento das culturas no processo de negociação;
- Melhoria das competências em língua inglesa quer no âmbito empresarial (comunicação com clientes e gestão de documentação interna), quer no âmbito da linguagem técnica afeta ao setor dos eletrodomésticos.

Os conhecimentos adquiridos durante o estágio e durante a minha formação académica dão-me a possibilidade de ingressar no mercado de trabalho de uma forma mais perspicaz e de ter uma visão analítica de toda a envolvente no funcionamento de uma empresa e do impacto das culturas na realização de negócios internacionais.

Bibliografia

- AICEP PORTUGAL GLOBAL (2015), *Internacionalizar- Mercados Externos*.
Disponível em:
<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos>.
Consultado a: 02-04-2015.
- BALDI, M. / GREGIANIN, C. / SOUZA, I. / HOLANDA, R. (2007), «A influência cultural no processo de negociação interorganizacional» *Actas do 4º Congresso do IFBAE*, Porto Alegre: RS Brasil.
- BRETT, J. M. (2000), «*Culture and Negotiation*» *International Journal of Psychology*, Evanston: Northwestern University, Vol. 35, pp.97-104.
- CHANEY, LILLIAN / MARTIN JEANETTE (2000), *Intercultural business communication*, Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall.
Consultado a:17/06/2015.
- HALL, EDWARD (1976), *Beyond culture*. Nova Iorque: Anchor Press.
- HERBIG, PAUL A. / KRAMER, HUGH E. (1992), «*The Role of Cross-cultural Negotiations in International Marketing*», *Marketing Intelligence & Planning*, [s.l.]: Emerald, Vol. 10, pp.10-13.
- HOFSTEDE, G. (2011), «Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context», *Online Readings in Psychology and Culture*, [s.l.]: International Association for Cross-Cultural Psychology, unit 2, subunit 1, chapter 8.
Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014> , Consultado a 07/06/2015.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G.J, MINKOV,M. (2010), *Cultures and Organizations: software of the mind*, 3ª edição, Nova Iorque: McGraw-Hill.
- KRONE, K. / JABLIN F.M, / PUTNAM, L.L (1987), «Communication and organizational communication: multiple perspectives», *Handbook of Organizational Communication*, Newbury Park: Sage Publications.
- KWINTESSENTIAL (2014), *Language, Culture, Customs and Etiquette*. Disponível em: <http://www.kwintessential.co.uk/resources/country-profiles>. Consultado a: 03-05-2015
- RIBEIRO, JOÃO (2008), *Manual Técnico do Formando: Comportamento Organizacional*, Lisboa: Anje (Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb).

- SOBRAL, F. / CARVALHAL, E. / ALMEIDA, F. (2012), «O estilo brasileiro de negociar», *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* [on line] vol.11, n. 2-3, pp. 84-94. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v11n2-3/v11n2-3a08.pdf> Consultado a 27/04/2015.
- STEPHEN P. ROBBINS (2005), *Comportamento Organizacional*, São Paulo: Peason Prentice Hall.
- STERNE, LAURENCE (1795), *The Works of Laurence Sterne*, Londres: Gainsbrough, vol. 6.
- THE HOFSTEDE CENTRE [s.d], *What about Italy?*, *The Hofstede Centre* Disponível em: <http://geert-hofstede.com/italy.html>.
- UNIÃO EUROPEIA (2011), *O guia linguístico para as empresas europeias- Comunicação de sucesso para o seu comércio internacional*, Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia.
- VAN RIEL, CEES B.M. / FOMBRUN CHARLES, J. (2007), *Essentials of corporate: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Nova Iorque: Routledge.
- VERRI, LUIZ A. (2014), «As dimensões culturais de Hofstede», *Toro Verri Veritatis* [on line] Disponível em: www.verriveritatis.com.br/Toro/julho2014/culturas-hofstede.pdf. Consultado a: 07-04-2015
- WEISS, S. E. (1996), «International negotiations: bricks, mortar, and prospects» *Handbook for International Management Research*, Greenwich: JAI Press, vol. 6, pp. 247-333.
- WEISS, S. E. / STRIPP, W. (1985), *Negotiating with foreign business persons: an introduction for Americans with propositions on six cultures*, Working Paper n.º 85-6, Nova Iorque: New York University Graduate School of Business Administration.

Anexo A:

Quadro de Abreviaturas para os produtos OEM da Teka Portugal, S.A.



OEM Market Abbreviations

Product	Abbreviation
18l /39 cm Microwave	
Microwave Oven Solo 18l /39 cm "Mechanical"	MO18 BI
Microwave Oven Solo 18l /39 cm "Electronic"	MO18 BIS
Microwave Oven Solo 18l /39 cm "Full Touch"	MO 18 BIT
Microwave Oven + Grill 18l /39 cm "Mechanical"	MW18 BI
Microwave Oven + Grill 18l /39 cm "Electronic"	MO18 BIS
Microwave Oven + Grill 18l /39 cm "Full Touch"	MW18 BIT
22l/39cm Microwave	
Microwave Oven Solo 22l/39cm "Mechanical"	MO22 BI
Microwave Oven Solo 22l/39cm "Electronic"	MO22 BIS
Microwave Oven Solo 22l/39cm "Full Touch"	MO22 BIT
Microwave Oven+ Grill 22l/39cm "Mechanical"	MW22 BI
Microwave Oven+ Grill 22l/39cm "Electronic"	MW22 BIS
Microwave Oven+ Grill 22l/39cm "Full Touch"	MW22 BIT
38l/45 cm Microwave	
Microwave Oven + Grill 38l/45cm "Mechanical"	MW32 BI
Microwave Oven + Grill 38l/45cm "Electronic"	MW32 BIS
Microwave Oven + Grill 38l/45cm "Touch Control"	MW32 BIT
Microwave Oven Combi 38l/45cm "Mechanical"	MC32 BI
Microwave Oven Combi 38l/45cm "Electronic"	MC 32 BIS
Combi Microwave Oven Combi"Touch Control"	MC 32 BIT
35l/45cm Steamer	
Steam Oven 35l/45cm "Mechanical"	SO 32 BI
Steam Oven 35l/45cm "Electronic"	SO 32 BIS
Steam Oven 35l/45cm "Full Touch"	SO 32 BIT
Combi Steam Oven "Mechanical"	SC 32 BI
Combi Steam Oven "Electronic"	SC 32 BIS
Combi Steam Oven "Full Touch"	SC 32 BIT



OEM Market Abbreviations

Product	Abbreviation
15 cm Warming Drawer	
15cm Warming Drawer "Mechanical, Push-Push"	WD 15 MPP
15cm Warming Drawer "Mechanical,Handle"	WD 15 MH
15cm Warming Drawer "Electronic, Push-Push"	WD 15 EPP
15cm Warming Drawer "Electronic,Handle"	WD 15 EH
21cm Warming Drawer "Mechanical, Push-Push"	WD 21 MPP
21cm Warming Drawer "Mechanical,Handle"	WD 21 MH
21cm Warming Drawer "Electronic, Push-Push"	WD 21 EPP
21cm Warming Drawer "Electronic,Handle"	WD 21 EH
29cm Warming Drawer "Mechanical, Push-Push"	WD 29 MPP
29cm Warming Drawer "Mechanical,Handle"	WD 29 MH
29cm Warming Drawer "Electronic, Push-Push"	WD 29 EPP
29cm Warming Drawer "Electronic,Handle"	WD 29 EH
Hoods	
60cm Classic hood "Mechanical slider"	CH 60 MS
90cm Classic hood "Mechanical slider"	CH 90 MS
60cm Classic Hood "Telescopic Slider"	CH 60 TS
90cm Classic Hood "Telescopic Slider"	CH 90 TS
55cm Filter Group	FGH 55
73cm Filter Group	FGH 73

Anexo B:

Documento base criado para propostas

OEM Products Proposal for _____

Microwave Oven Solo 22l/39cm "Mechanical"



EXW Price: _____

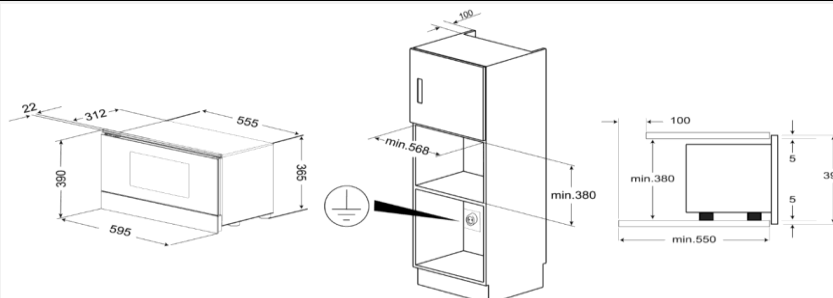
MOQ: _____

MAQ: _____

Technical Specifications

Colour	tbd
Performance	Microw ave
Special Destination	tbd
Customer Product Number	tbd
EAN 13	tbd
Installation	
Voltage (V)	220-240
Optional Voltage (V)	-
Frequency (Hz)	50
Mains Cord	1,5 m (Schucko)
Customization	
Installation System	Full Built-In MWO
Type of Installation	Top Cabinet & Column
Type of Control Panel	Mechanical
Control Panel material	tbd
Door Opening Button	Electronic
Start/Stop Button	-
Door Opening	Left
Control Panel	Bottom Part of the MW
Double/Triple Glass	tbd
Door frame material	tbd
Fingerprint Proof	-
Cavity	STAINLESS STEEL
Features	
Type of Grill	-
Defrost by Weight	-
Defrost by Time	Yes
Cooking Memories	-
Auto Cooking Menus	-
Cooking Functions	1 (MWO ONLY)
Power Levels	5
Cooking Heights	1
Inox Tray Guides	-
Turntable	No (Ceramic Base)
+1 minute Function	-
Timer	0-60'
Forced Ventilation	Yes
Electronic Door pening Button	Yes
Cavity Light (w)	25
Cooking Levels	2
Door Safety System	Microsw itches
Children's safety Block	-
Accessories	
Instruction Book	tbd
Metalic Racks	1 RECTANGULAR
Brow ning Plate	-
Packaging Information	
Gross Weight (kg)	23,85
Net Weight (kg)	21,6
Cardboard Packaging Weight (kg)	1,37
Polystyrene Packing Weight (kg)	0,47
Wood Packaging Weight (kg)	0
Plastic (kg)	0,01
Volume, m3	0,13
Packaging Size (Width x Height x Depth) (mm)	640x435x440
Logistics Information	
Units / Palet	20
Units / Truck	480 / 500
Units / cont. 20"	225
Units / cont. 40"	450
Units / cont. High Cube	450

Installation Scheme:



Anexo C:

Guia de negociação Intercultural – Itália



Guia Negociação Intercultural

Itália



Nota inicial:

Este documento contém informações que visam a facilitar o processo comunicativo com os clientes provenientes do país referido. No entanto, deve-se ter em atenção o perfil pessoal do indivíduo e a cultura que cada organização tem, visto que este aspeto influencia o estilo de negócio de cada cliente.

Existe uma enorme formalidade no tratamento social. Nunca apareça sem avisar. O estilo de negociação é mais informal no Norte do que no Sul.

O ritmo das negociações depende da importância do contrato e a sua apresentação deve ser o mais breve possível.

A aparência conta muito, vista-se com elegância e sobriedade. Ao entrar numa sala de reunião, deve apertar a mão a todos os presentes, e à saída deverá fazer o mesmo.

Comunicação

- Os italianos preferem negociar com pessoas que já conhecem, por isso convém arranjar um representante local que o apresente a todos.
- Os italianos preferem contacto físico, portanto será importante passar mais tempo com eles para desenvolver uma boa relação.
- Antes de começar um negócio, vão querer saber informações sobre a pessoa com quem vão negociar.
- A primeira impressão é sempre determinante para os Italianos, é importante causar boa impressão no primeiro encontro. Os italianos são intuitivos, por isso deve-se fazer um esforço para gostarem e confiarem na pessoa.
- Fazer perguntas sobre os interesses pessoais dos interlocutores vai ajudar a construir uma relação e “quebrar o gelo”.

- Os italianos são comunicadores extremamente expressivos e emocionais, por isso é normal que se exaltem um pouco e que interrompem o interlocutor para defender o seu ponto de vista nas reuniões.

Reuniões

- As reuniões / encontros de negócios devem ser sempre marcadas com alguma antecedência (2 a 3 semanas), e de preferência por escrito, em italiano.
- Deve-se confirmar as reuniões por e-mail, fax ou telefone.
- No norte, a pontualidade é vista como uma virtude e geralmente os parceiros de negócio serão sempre pontuais.
- O objetivo da primeira reunião deverá ser criar uma relação de confiança e respeito com os parceiros.
- Convém apresentar toda a documentação em Inglês e Italiano.
- Geralmente as decisões não são tomadas em reuniões, visto que estas servem para debater ideias.

Negociação

- No Norte as pessoas são mais diretas e não gostam de perder tempo, enquanto no Sul se dá mais importância à socialização com o parceiro de negócio.
- A classe social/ título do negociador é muito importante para os Italianos, eles preferem negociar com pessoas de responsabilidade alta e poder na empresa. A hierarquia, o poder e a idade da pessoa são levados em conta.
- Não se deve usar uma tática de negociação que pressione o parceiro.
- É normal que façam muita pressão ao negociar o preço e os termos de distribuição.

Maio 2015

Anexo D:

Plano de Estágio

Plano de Estágio

Identificação do aluno	Clara Fabrizi Pinto (nºmec: 59756)
Curso	Linguas e Relações Empresariais
Instituição de ensino	Universidade de Aveiro
Empresa de acolhimento	Teka Portugal S..A
Local	Estrada da Mota - Gafanha da Encarnação, Aveiro
Supervisor na empresa	Eng.º José Joaquim da Felicidade Alves Baptista
Área funcional	Relações Empresariais/Internacionais
Departamento na empresa	Direção OEM
Data de início	12/01/2015
Data de fim	11/07/2015

Razões de escolha da empresa

Após uma pesquisa relativamente à Teka, considerei que estagiar na empresa seria de uma grande vantagem para a minha experiência profissional, sendo uma empresa que se adapta muito bem às novas exigências do mercado no setor eletrodoméstico e que acompanha passo-a-passo a evolução tecnológica.

Sobre a empresa

A Teka é um grupo industrial fundado na Alemanha em 1924. Dedicar-se ao fabrico e comercialização de equipamentos de cozinha, banho, esmaltados e contentores industriais.

É igualmente uma referencia europeia no fabrico de eletrodomésticos de encastre, nomeadamente fornos, placas, exaustores e lava louças, sendo líder mundial na produção de barris de cerveja. Atualmente o Grupo possui 27 fábricas repartidas pelos 3 continentes, o que permite comercializar os seu produtos em mais de 110 países e contar com mais de 100 milhões de consumidores em todo o mundo.

A Teka dispõe de uma importante plataforma logística com centros de distribuição na Europa, Ásia e América.

A aposta continua e um investimento constante em I+D+i ao longo da sua trajectória permite criar produtos de vanguarda que vão ao encontro das necessidades dos clientes.

FASES DE TRABALHO/COMPONENTES DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DAS FASES DE TRABALHO/COMPONENTES DE AVALIAÇÃO
Objetivo	Complementar a formação académica com as diversas áreas da gestão como suporte técnico-comercial à sistemática de vendas da direção de negócio OEM da Teka Portugal
Desenvolvimento e Execução	<ul style="list-style-type: none"> • Recolha, compilação, organização, sistematização, uniformização e atualização da informação técnica e comercial sobre famílias e referências de produtos OEM das diversas fábricas do grupo; • Recolha, compilação, organização, sistematização e uniformização da informação sobre dados de clientes e marcas OEM das diversas fábricas do grupo; • Manutenção e atualização do status de propostas, listas de preços e sobrecustos em relação aos preços Teka, em vigor nos diversos clientes OEM do grupo; • Preparação de propostas OEM em formato uniforme, para aprovação e “release” final pelos I&D&I e OEM Managers; • Apoio ao pré-cálculo de custos e preços de variantes OEM, para aprovação e “release” final pelos I&D&I e OEM managers; • Envio de informações e “detalhes” urgentes a clientes OEM, com prévia “release” pelos I&D&I e/ou OEM managers; • Recolha e compilação “manager-friendly” de dados dispersos por variados sistemas, para informação de suporte à decisão;
Relatório Final	No final do Estágio o estudante apresentará o respetivo Relatório de Estágio demonstrativo do conhecimento adquirido na atividade da EA em que esteve inserido, da capacidade de apresentação e análise crítica.